

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Politique de développement et de gestion des ressources humaines



**Cégep de Granby
Haute-Yamaska**
www.cegepgranby.qc.ca

.....
Référence : CA du 29 novembre 1994 – Rés. 92-CA-09
.....

UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quand le monde autour de nous est en changement, en évolution continue, il est utile d'avoir des guides, des balises sur lesquelles s'appuyer pour se sentir en contrôle, en lien avec l'organisation qui nous emploie.

La présente politique de développement et de gestion des ressources humaines, qu'on appellera aussi la PDGRH, va dans ce sens. Elle émet des principes généraux, des principes directeurs, qui constituent un guide dans la vie quotidienne de l'organisation.

Ultimement, la politique vise le même but que les autres éléments de notre vie quotidienne: optimiser, *rendre encore* meilleure notre réalisation de la mission du collège. Notre communauté vise la réalisation des grandes orientations et des objectifs du collège. Notre équipe veut assurer la pleine qualité de la formation et des services offerts aux étudiants. La politique de développement et de gestion des ressources humaines est un outil de plus pour nous aider à atteindre ces objectifs.

Dans une telle optique d'amélioration continue, il importe de ne pas perdre le cap de vue. C'est pourquoi la présente politique fait une large place à la définition des grandes valeurs qui guident notre action. Les cinq valeurs de *transparence*, de cohérence, de respect, d'équité et d'engagement sont longuement décrites plus loin. Elles constituent la base de la politique et viennent teinter chacune de nos actions de tous les jours.

La PDGRH vient servir d'outil de référence aux membres de l'organisation. Au-delà des valeurs communes, elle décrit les différents aspects de la gestion des ressources humaines et leur cadre général. Elle encadre les politiques particulières, les pratiques de chacun des services et en précise les balises.

Pour prendre toute sa valeur, la présente politique a dû rallier autour d'elle les forces vives du collège. Elle a fait l'objet d'un consensus solide de l'équipe des cadres, qui y a inscrit sa volonté réelle d'améliorer la vie de l'organisation. Elle a aussi fait l'objet de consultations élargies auprès de tous les personnels du collège. Chaque individu a été invité à y "poser sa pierre" et à y adhérer.

La politique se présente en quatre parties:

- le cadre général d'application
- les deux objectifs principaux
- les cinq valeurs centrales
- un résumé des programmes concrets, qui viendront compléter et mettre en œuvre les éléments généraux présentés dans cette première partie.

UN CADRE GÉNÉRAL D'APPLICATION

DES ÉLÉMENTS HISTORIQUES ET UN CONTEXTE NOUVEAU

Depuis son détachement du Cégep de Sherbrooke en 1979, le Cégep de Granby – Haute-Yamaska a beaucoup évolué. Parti d'une institution modeste installée dans un centre urbain, le cégep s'est développé de façon continue et est devenu une institution respectée pour son apport à un pôle régional important et au développement de la Montérégie.

À travers toutes ces étapes, et malgré des changements successifs, le cégep a conservé intacte une bonne part de ses ressources humaines, atteignant ainsi une stabilité de personnel digne de mention.

Car de fait, des changements, il y en a eu bon nombre. De réformes provinciales en remises en question plus localisées, le milieu collégial a évolué avec le Québec et a connu sa bonne part de transformations plus ou moins radicales selon l'époque.

En fait, la seule constante de ces changements, particulièrement au cours des dernières années, fut la raréfaction continue des ressources. Le contexte budgétaire difficile sur le plan gouvernemental, conjugué à la volonté de plus en plus répandue de rationaliser les dépenses dans le secteur public, ont contraint les administrations successives à faire plus avec les mêmes ressources et même, plus récemment, à faire encore plus mais cette fois avec *moins* de ressources.

Parallèlement à cette évolution historique, de nouvelles pratiques de gestion se sont développées dans la plupart des organisations. Celles-ci font maintenant davantage appel à la *participation* des ressources humaines. Le travail commun et l'accent sur le fait de faire équipe sont maintenant plus que des concepts; ce sont des manières de vivre et de continuer à progresser, comme individus et comme organisation.

C'est dans le cadre de ces éléments historiques et de ce contexte nouveau que s'inscrit la politique de développement et de gestion des ressources humaines.

LA MISSION ET LES ORIENTATIONS

La PDGRH s'inscrit également dans le cadre global de la *mission* du collège. C'est pourquoi il importe de la rappeler ici.

« Le Cégep de Granby – Haute-Yamaska est un centre de ressources de niveau collégial qui répond aux besoins de formation de la population de la Haute-Yamaska.

PDGRH

Il a pour but de dispenser, d'adapter et de reconnaître une formation intégrale de qualité axée sur le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir. »

La PDGRH est également un des moyens mis en place pour réaliser les *orientations privilégiées* par le collège:

« Promouvoir les conditions d'apprentissage pouvant favoriser la formation fondamentale et la réussite scolaire des étudiants et étudiantes.

Analyser et évaluer la formation technique et pré-universitaire offerte et en établir les axes de développement.

Favoriser la participation responsable en fonction des besoins réciproques de chacun et ceux de l'organisation.

Faire du Collège un lieu d'échange de services et d'expertise en relation avec le milieu régional. »

UN CADRE RÉGLEMENTÉ

La politique de développement et de gestion des ressources humaines s'inscrit également dans le cadre des divers *contrats individuels de travail* intervenus entre chaque individu et l'organisation.

Ce contrat comporte une réciprocité qui fait que chaque personne est dans la situation où elle a à la fois des droits et des obligations envers l'organisation. Réciproquement, l'organisation a des droits et des obligations envers chaque personne.

La politique de développement et de gestion des ressources humaines s'inscrit également dans un *cadre assez largement réglementé* par des conventions collectives de travail, des règlements concernant certaines conditions de travail du personnel d'encadrement, ainsi qu'un cadre législatif précisant un certain nombre d'obligations et de limites.

La PDGRH vient donc compléter le portrait constitué par la mission, les orientations, le contrat individuel de travail ainsi que le cadre réglementaire des conditions de travail.

UNE VOLONTÉ D'ALLER PLUS LOIN

Si la PDGRH existe, c'est pour permettre d'aller *au-delà* de ces éléments de base. Au-delà du cadre strict et des conditions du travail, il y a tout ce qui concerne le *climat* du travail, la fierté d'appartenir à une organisation et la volonté de faire *équipe*, de créer une *communauté*.

PDGRH

C'est dans cet esprit que la politique de développement et de gestion des ressources humaines a été conçue et qu'elle trouvera son utilité.

UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Sous le leadership du directeur général, c'est l'équipe des cadres du cégep qui est responsable de l'application de la politique de développement et de gestion des ressources humaines. C'est donc à chaque cadre qu'il revient d'en assurer la pleine réalisation dans son service. Dans les modalités d'application quotidienne, le service des ressources humaines et son directeur viendront soutenir l'équipe des cadres.

Cependant, la PDGRH est également une responsabilité *partagée* par l'ensemble des personnels du cégep. C'est avec la collaboration enthousiaste et volontaire des personnels que la politique vivra et sera utile. Il appartient à chacun de faire en sorte que la politique et surtout nos agirs quotidiens viennent transformer la vie de l'organisation et la faire évoluer.

DEUX OBJECTIFS PRINCIPAUX

L'objectif premier de la PDGRH, autant dans le processus qui a amené sa préparation que dans l'utilisation qui en sera faite chaque jour, est de développer un climat de travail propice et stimulant.

Un certain nombre des éléments qui constituent la vie du collège sont réglés à l'extérieur. Les interventions du ministère de l'Éducation, les lois et les règlements, les réformes et même une bonne part des conditions de travail sont régis de telle façon que la marge de manoeuvre des membres de l'organisation est relativement réduite.

Dans ce contexte, il devient important que la communauté utilise cet espace de liberté au maximum. C'est dans cet esprit que la PDGRH existe. Ce qu'elle doit permettre, c'est de développer la fierté et le goût de venir au travail; c'est la volonté et la capacité de *changer le* milieu de travail et de le rendre plus agréable pour soi et pour les autres; c'est de profiter d'une marge de manoeuvre réduite pour en tirer le meilleur.

Le deuxième objectif de la politique de développement et de gestion des ressources humaines, est d'améliorer *constamment la* nature et les résultats de notre travail.

Dans un contexte de rareté de ressources, il devient important de revoir au jour le jour nos interventions. Il faut nous assurer de faire la bonne chose, et également de la faire de la bonne manière. Cette recherche de l'efficience amène une adaptation quotidienne, mais également la nécessité de revoir l'ensemble de nos habitudes et de nos pratiques de façon périodique. Les changements, les réformes et la progression technologique constante demandent que l'on reste à l'affût de ce que l'on peut faire d'autre, de mieux et de différent pour atteindre les résultats recherchés.

Cette adaptation constante est la responsabilité première de l'équipe des cadres. C'est à chacun de ses membres qu'il revient d'assurer la révision des processus de travail dans le service où il œuvre, en collaboration et avec le soutien des autres cadres avec lesquels il forme équipe.

Au-delà de cette responsabilité formelle des cadres, c'est *chacun* des membres de l'organisation qui doit être impliqué dans l'évolution des processus de travail. Ce sont les personnels qui sont sur la ligne de feu, dans l'action quotidienne. Il importe donc que leur opinion soit sollicitée et recueillie, et qu'elle influence les modifications à apporter à l'intérieur d'un service, par la contribution des personnels à l'analyse des différentes solutions envisagées.

Cette nouvelle manière de faire équipe, de travailler de concert à l'amélioration des processus de travail est exigeante. Elle demande une certaine adaptation, autant du côté de l'équipe des cadres dans l'apprentissage de la consultation que du côté des personnels dans la participation à cette consultation et dans l'acceptation des limites nécessaires à la gestion quotidienne et à l'efficacité du travail.

Ce deuxième objectif, améliorer constamment la nature et les **résultats de notre travail**, tout comme le premier qui voulait développer un climat de travail propice et stimulant, constituent deux défis de taille, qui sont à la mesure des ressources humaines actuelles du collège.

CINQ VALEURS CENTRALES

Pour encadrer la politique de développement et de gestion des ressources humaines, il est nécessaire de déterminer les valeurs qui vont guider chacune de nos actions, de façon à pouvoir s'y référer le plus régulièrement possible.

Ces valeurs seront appelées à évoluer avec le temps. Aujourd'hui, elles sont le reflet des préoccupations importantes de l'organisation. Elles sont au nombre de cinq.

LA TRANSPARENCE

La transparence, c'est l'ouverture la plus complète à la circulation de l'information.

C'est la volonté, pour toutes les personnes impliquées dans une organisation, d'échanger les informations nécessaires à une bonne compréhension des événements, de leur contexte et des décisions prises.

C'est également l'état par lequel les gens se sentent à l'aise, en harmonie avec l'information qui est véhiculée, la trouvent suffisante. C'est donc d'opposer la franchise, la vérité et l'information, à la rumeur et à la déformation. C'est aussi tenir le même discours pour tous et être capable de désigner clairement les personnes responsables d'une décision, et leur permettre de l'expliquer ouvertement, de la placer dans son contexte. À la limite, la transparence, vécue globalement, réduit

l'élément de surprise dans les décisions; la libre circulation de l'information apporte un caractère prévisible à la décision; chacun devient en mesure de mieux l'anticiper.

La transparence n'annule pas la responsabilité de la protection des renseignements personnels. La transparence doit parfois s'accommoder de certaines circonstances ou situations stratégiques, comme les négociations ou des questions d'ordre juridique. La transparence n'est pas non plus de la cogestion; la direction doit à la fois être transparente et conserver sa capacité et son devoir de gérer.

Finalement, la transparence ne consiste pas à tout dire à tous. Les personnes concernées par une décision ou une situation sont celles qui doivent avoir l'information nécessaire. Dans le même sens, la transparence n'est pas une obligation systématique pour chacun de dire ce qu'il pense; elle tient compte du concept de vie privée et l'on cherchera en tout temps à rester dans les limites du respect et d'un climat de travail positif.

Pour contribuer à la transparence, il faut être capable de franchise, même dans des circonstances difficiles. Il faut aussi faire connaître et partager les grandes orientations, les raisons pour lesquelles telle action ou tel changement est demandé. Il faut que chacun s'efforce d'éviter les situations où l'on tente d'utiliser le système à ses propres fins, en sautant des niveaux hiérarchiques ou en tentant d'obtenir des passe-droits, des privilèges.

La transparence demande qu'on s'applique avec constance à avoir le *réflexe* de la diffusion de l'information, et à trouver les cibles et les modes de diffusion les plus efficaces. Et que, dans les situations difficiles, chacun accepte de se placer en position de vulnérabilité en reconnaissant une erreur et en s'amendant.

LA COHÉRENCE

La cohérence, c'est une logique d'ensemble, une direction qui sert de gabarit et qui guide chacun dans la réalisation des objectifs; c'est le caractère *unifié* des décisions et des actions qui émanent de l'organisation.

La cohérence s'appuie sur la constance, sur la durée; c'est la capitalisation, dans chacune des décisions et des actions prises, sur *l'histoire*, sur l'ensemble des décisions et des actions prises précédemment. C'est aussi la volonté d'utiliser, pour chacun des services, des grandes idées et des pratiques générales qui soient compatibles les unes avec les autres, contribuant ainsi à assurer la cohésion de l'ensemble.

Ce sont donc des gestes ou des décisions qui supportent la comparaison les uns avec les autres, qui peuvent être mis en parallèle et qui ne sont pas discordants. La cohérence, ce sont donc des gestes et des décisions dont on peut *démontrer* la logique d'ensemble en comparaison avec d'autres éléments de même nature.

La cohérence toutefois, ce n'est pas une bête uniformité dans un contexte où des éléments importants sont différents. Ce n'est pas une rigidité qui paralyse et qui ne laisse pas de place à la nouveauté lorsque celle-ci est préférable à la tradition ou à l'immobilisme. Ce n'est donc pas du conformisme, ni la négation des particularités de

chaque situation. Ainsi, des changements importants dans l'environnement pourraient faire en sorte d'amener un contexte nouveau, qui suscitera à son tour une cohérence nouvelle, une cohérence *adaptée*.

Pour contribuer à la cohérence, il importe que les politiques et les procédures nécessaires existent et soient bien connues, bien diffusées. Il sera aussi nécessaire de se rappeler et de se redire le sens de notre mission et de nos grandes orientations. C'est là un guide de base pour assurer la cohérence de nos actions de tous les jours.

On développera la cohérence en construisant un lien entre le passé, les décisions prises et les actions réalisées antérieurement, et celles du présent et du futur. On révisera périodiquement nos agirs et nos pratiques pour favoriser le maintien de la cohérence.

On acceptera donc individuellement de se remettre en question, de se laisser interpeller, et de travailler à la construction de consensus solides qui apparaîtront cohérents au plus grand nombre. Pour y arriver, on s'assurera d'une vision englobante, décloisonnée, qui tienne compte du plus grand nombre d'aspects possible; bref, d'une vision *grand-angle*, comme en photographie.

LE RESPECT

Le respect, c'est la considération que chacun se doit d'apporter à l'autre en tant que personne, au-delà des considérations hiérarchiques.

C'est ultimement de reconnaître l'importance de tous et de chacun dans notre vie de chaque jour. C'est s'obliger volontairement à respecter chacun *de la même façon que l'on aimerait être respecté soi-même*. C'est une contrainte librement consentie, des bornes que l'on se donne.

Pour tendre à un respect plus grand, il importe d'écouter et d'entendre l'opinion de chacun, et plus encore peut-être lorsqu'on n'a pas pour réflexe premier d'être en accord. Ensuite, au-delà de l'écoute polie, il convient de considérer les opinions émises et d'en tenir compte dans sa propre réflexion. C'est cette ouverture qui permet de rechercher des compromis rassembleurs, où chacun se sent un partenaire, une partie à la décision, malgré les différences de parcours occasionnelles.

Le respect demande évidemment une disposition de l'esprit, des qualités personnelles. Il faut d'abord être capable de se remettre en question soi-même pour respecter les autres. Dans le même sens, il faut aussi s'habituer à respecter tout autant les limites de chacun que ses capacités. Le respect, c'est de chercher les relations gagnant-gagnant plutôt que les rapports de force et de domination.

Le respect s'inscrit également dans les structures existantes, qu'il s'agisse des instances de consultation, de représentation et de décision, ou encore des conventions collectives ou d'autres instruments (règlements, politiques, etc.) qui doivent être considérés dans nos agissements. Le respect s'applique également aux mandats et aux responsabilités confiées à chacun dans la hiérarchie.

La fidélité aux engagements, aux promesses et à sa parole devient une des formes du respect dû à chacun. Le respect est donc intimement lié à la confiance et à la transparence des uns envers les autres.

Le respect est incompatible avec la mauvaise foi ou l'arrogance. Le respect est difficilement conciliable avec le dénigrement, les jugements rapides et les condamnations faciles, particulièrement en l'absence de celui qu'on "accuse".

Pour y contribuer, on doit évidemment revoir nos attitudes quotidiennes et valoriser le savoir-être au moins autant que le savoir ou le savoir-faire. Il faut tâter le pouls de nos collègues, être à l'écoute des idées et des impressions, au-delà des différences hiérarchiques. Il faut aussi avoir le courage de la vérité, autant pour l'annoncer que pour la recevoir et la digérer. Finalement, le respect demande de considérer les gens à la hauteur de ce qu'ils sont devenus avec le temps, et non à la hauteur de ce que nous avons pu moins apprécier d'eux dans le passé.

L'ÉQUITÉ

L'équité, c'est la constance dans l'application des principes qui sous-tendent les décisions, permettant ainsi des traitements comparables dans des situations analogues.

La définition "savante" de l'équité serait une justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun. On entendra par *justice* que les choses ont été faites comme il se devait, de façon correcte. On entendra par justice *naturelle* que toute décision prise est basée sur les mêmes principes, sur les mêmes notions d'une décision à l'autre. L'équité fait donc appel à une notion de constance dans la manière d'entrevoir un problème ainsi que les solutions à retenir d'une fois à l'autre.

On doit retenir que l'équité, bien qu'elle soit un droit individuel, permet tout de même la comparaison. On privilégiera d'abord les besoins d'un service avant ceux de chacune des personnes qui le composent. Cette manière de faire rend les décisions plus objectives, davantage basées sur l'intérêt du plus grand nombre que sur les considérations individuelles.

Dans la vie de tous les jours, les exemples d'application de l'équité prennent des formes multiples. Le respect uniforme des consignes et des délais annoncés en est une forme. Des mouvements de personnel effectués dans le respect des règles établies en serait une autre. On parlera donc à la fois d'impartialité et d'intégrité.

Un élément particulier de la définition de l'équité réside dans le fait que ce n'est pas tout qu'une décision *soit* équitable; il faut également tendre à ce qu'elle *paraisse* être équitable. Si une décision, lorsqu'elle est annoncée, paraît de toute évidence inéquitable au plus grand nombre, de deux choses l'une: ou bien la décision porte effectivement à la discussion, ou bien le *contexte* de la décision a été mal expliqué ou mal compris. Dans ce dernier cas, il y aurait avantage à retravailler cet aspect pour que la décision puisse paraître davantage équitable.

Il importe toutefois de souligner que équitable ne veut pas nécessairement dire *identique*. Il ne s'agit pas d'appliquer une uniformité aveugle, de reprendre systématiquement une décision identique lorsque le contexte varie.

De la même manière, l'équité ne veut pas dire la seule application à la lettre des conventions collectives. Comme dans le cas du droit, il importe aussi de considérer le *sens* du texte. Évidemment, la lettre, le texte même de la convention collective ou de la politique doit être respecté. Mais au-delà de cet aspect, il faut que celui ou celle qui l'interprète fasse preuve d'équité dans son application concrète.

L'équité proscrit évidemment le favoritisme, les privilèges, les passe-droits et les précédents. Elle s'accommode mal des décisions prises exclusivement en fonction de la personnalité d'un individu, des tensions ou des conflits personnels.

Pour contribuer à l'équité, il sera utile d'avoir un certain nombre de mesures de contrôle, de comparaison. Il est plus facile de juger de l'équité avec des éléments mesurables que dans le vide, sans base de comparaison. Il importe d'autre part que chaque personne s'attarde à confronter son héritage individuel, ses précédents personnels, avec l'héritage commun, avec les décisions telles qu'elles se prennent dans l'organisation au fil du temps. L'équité est donc fonction du milieu et du contexte historique.

L'ENGAGEMENT

L'engagement, c'est la fidélité et la loyauté envers l'organisation, qui amènent à donner sa pleine mesure.

C'est une adhésion renouvelée à sa mission, à ses grandes orientations et aux objectifs qui sont précisés périodiquement. C'est aussi un devoir de loyauté, qui consiste notamment dans le fait de ne pas la dénigrer aux yeux de ses collègues ou du monde extérieur, mais plutôt à travailler à l'améliorer.

L'engagement est d'abord une *responsabilité* et une *attitude personnelle* qui amènent chacun à donner sa pleine mesure. Chaque individu doit se sentir impliqué, se positionner par rapport à la mission de l'organisation, à ses orientations. Il doit préciser pour lui-même *de quelle façon il va y contribuer*, de quelle façon il se sent directement concerné. Être engagé, c'est être ouvert à la nouveauté, collaborer avec ouverture et faire un effort pour rendre la vie autour de soi plus agréable.

L'engagement est aussi une responsabilité partagée. Les leaders de l'organisation doivent mettre en place les moyens et l'atmosphère qui vont susciter cet engagement, qui vont donner le goût d'atteindre les objectifs, les résultats recherchés. Ils chercheront à favoriser la responsabilisation et à être à l'affût, ouverts aux initiatives.

On pensera par exemple à consulter les membres de l'organisation dès le départ, en vue de l'amélioration des processus de travail, et on permettra ainsi aux membres de l'organisation de *faire leur part à leur tour*, en donnant leur pleine mesure de travail et de créativité, et en leur permettant de contribuer à l'analyse des différentes solutions envisagées.

Par opposition, l'engagement ce n'est pas agir en spectateur inactif. C'est ne pas être passif ou neutre, mais c'est susciter la discussion, proposer soi-même des améliorations, se questionner sur sa tâche et sur la meilleure manière de l'accomplir, de l'enrichir.

Être engagé, ce n'est pas non plus agir en mercenaire, en individu qui n'est là que pour faire le minimum et pour retirer le maximum de l'organisation avant de passer à autre chose. Ce n'est pas seulement participer, dire oui pour la frime ou être là physiquement. C'est être là avec *son* cœur, pour contribuer, pour faire une différence.

La fidélité et la loyauté à l'organisation, ce n'est pas être d'accord avec tout, tout le temps. C'est donner son point de vue le plus librement possible sur les éléments de la vie collective, puis accepter de se rallier à la décision de l'ensemble lorsque celle-ci se concrétise. Ce partage des orientations communes est nécessaire à l'engagement, jusqu'au moment où il rend l'individu suffisamment mal à l'aise ou en contradiction avec l'organisation pour qu'il envisage de la quitter.

Finalement, l'engagement, ce n'est pas non plus la cogestion. L'engagement de chaque individu est important, primordial, mais il doit aussi considérer l'engagement des autres et respecter les décisions qui doivent être prises et les actions qui doivent être réalisées à un autre niveau que le sien.

Pour contribuer à l'engagement de chacun, il faut en faire une affaire personnelle d'abord. Il faut être soi-même engagé, puis devenir « contaminant », pour transformer l'organisation et stimuler l'engagement des autres autour de soi.

S'engager, c'est aussi participer, s'investir quand on est soi-même consulté. L'engagement n'a pas de sens si on ne fait que réclamer des changements ou contester ce qui existe, et qu'on ne participe pas à la consultation, aux efforts concrets qui visent à améliorer les choses qu'on dénonce. Il faut donc se souvenir que dans une organisation, si *on ne fait pas partie des problèmes, on peut faire partie des solutions*.

DES PROGRAMMES CONCRETS

La politique de développement et de gestion des ressources humaines est constituée du présent texte d'orientation, ainsi que du texte des programmes concrets qui permettent de l'actualiser, de le rendre opérationnel. Au moment de l'adoption de cette première partie, les programmes sont au nombre de six :

- ◆ la description de tâches et la classification ;
- ◆ la dotation ;
- ◆ l'insertion professionnelle ;
- ◆ l'évaluation du rendement ;
- ◆ le perfectionnement ;
- ◆ la reconnaissance.

PDGRH

Dans les lignes qui suivent, chaque programme est décrit sommairement de manière à en faire comprendre la nature et la portée. Une description détaillée de chacun, qui sera réalisée en consultation avec les personnels du collège, permettra d'en préciser les différentes modalités d'application et de réalisation. D'autres programmes pourront éventuellement être adoptés et venir compléter ces outils de développement et de gestion des ressources humaines.

Ce sont ces programmes qui permettront d'aller *au-delà* du strict cadre réglementaire dont nous parlions plus tôt. C'est par la mise en œuvre de ces programmes que l'organisation pourra *évoluer* positivement, se transformer et vivre encore davantage les valeurs centrales, dépeintes précédemment, et qui viendront teinter la vie de tous les jours au collège.

LA DESCRIPTION DES TÂCHES ET LA CLASSIFICATION

La description des tâches et la classification constituent la base du contrat de travail. De la description des tâches découle une classification pertinente, laquelle a ensuite une incidence directe sur la rémunération.

Il est donc important de s'assurer que le degré de complexité des tâches, le niveau de responsabilité qu'elles impliquent, ainsi que le savoir-faire requis ont été bien établis avant d'enclencher le processus de dotation.

LA DOTATION

Ce programme vise à assurer au collège la ressource la plus adéquate pour accomplir un travail donné. Il comprend les activités de recrutement, de sélection et d'engagement.

Ce processus se réalise dans le respect des conventions collectives, de la *Charte des droits et libertés de la personne*, de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et sur *la protection des renseignements personnels*.

Le processus de dotation s'accomplit selon les règles déterminées par la Direction des ressources humaines et avec l'implication des personnels concernés. Ces règles doivent refléter les exigences suivantes; l'établissement du profil de la personne recherchée, l'élaboration des critères de sélection, la présélection, et enfin la planification et la réalisation des modes de sélection.

L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Ce programme permet d'abord à un nouvel employé de s'intégrer harmonieusement à l'équipe du collège, mais surtout de lui offrir les facilités nécessaires au plein accomplissement de sa tâche et à l'atteinte des résultats attendus.

Ce programme vise également à favoriser l'adhésion et l'engagement des nouveaux employés aux valeurs et au projet éducatif du collège. Il tend à encourager chacun

d'eux à s'identifier au cégep, à ses objectifs et à jouer un rôle actif dans le milieu, en fonction de sa personnalité et de ses talents.

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Ce programme permet de jauger et de reconnaître la contribution des individus dans la réalisation des objectifs qui leur sont confiés, selon leurs rôles et leurs responsabilités.

L'évaluation permet également de favoriser la communication interactive entre les membres du personnel et leurs responsables hiérarchiques. Ce programme vise également à déterminer les besoins de perfectionnement ou les pistes de cheminement de carrière à privilégier.

Finalement, l'évaluation permet accessoirement de clarifier les rôles, les tâches et les responsabilités des membres du personnel.

LE PERFECTIONNEMENT

Ce programme vise à intégrer et harmoniser les activités de perfectionnement, dans la perspective d'appuyer les objectifs de l'organisation et leur évolution.

Plus particulièrement, ce programme permet d'atteindre les résultats suivants: maintenir ou rehausser au besoin les compétences du personnel, en tenant compte de l'évolution des tâches, des individus et des services à rendre à la clientèle; favoriser l'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes requises pour l'exercice des fonctions de chacun; contribuer à améliorer des situations ou à introduire des changements; et enfin favoriser la mobilité du personnel.

LA RECONNAISSANCE

Ce programme vise à fournir un cadre de référence pour toutes les activités orientées vers la reconnaissance des personnels. Il permet ainsi de favoriser le maintien du sentiment d'appartenance au cégep, et d'en promouvoir le développement. Il permet également de souligner les événements marquants dans la vie professionnelle des membres du personnel.

Ce programme vise également à reconnaître un individu ou un groupe pour l'excellence et le mérite d'une réalisation particulière qui témoigne de son engagement envers le collège. Finalement, le programme de reconnaissance permettra de porter à la connaissance de la collectivité les réalisations particulièrement méritantes et d'en remercier les auteurs.